

Giáo dục đại học ở Việt Nam: *Hiểm nguy và Thách thức*

Báo cáo của các chuyên gia giáo dục cho

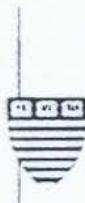
Ngài Phan Văn Khải
Thủ tướng Chính phủ Việt Nam

và

Phái đoàn

24 tháng 6 năm 2005

Trường Quản lý Nhà nước John F. Kennedy
Đại học Harvard



CENTER FOR BUSINESS AND GOVERNMENT

79 John F. Kennedy Street, Cambridge, MA 02138
Vietnam Program

Tel: (617) 495-1134
Fax: (617) 496-5241

“Giáo dục Đại học ở Việt Nam: Hiểm nguy và Triển vọng”
Hội nghị chuyên gia giáo dục do GS. Rosovsky chủ tọa

14:30-14:45 Đại biểu đăng ký, nhận thẻ tên và vào hội trường.

15:00-15:05 Thủ tướng Phan Văn Khải đến hội trường.
Ông Thomas J. Vallely khai mạc hội nghị.

15:05-15:25 Báo cáo của Giáo sư Henry Rosovsky.

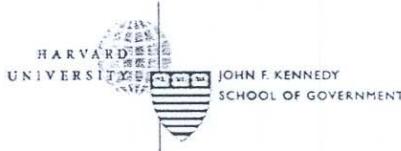
15:25-15:45 Báo cáo của Giáo sư Robert A. Brown.

15:45-16:05 Báo cáo của Giáo sư Tarun Khanna.

16:05-16:25 Báo cáo của Giáo sư David Dapice.

16:25-16:45 Ý kiến và bình luận của Chính phủ Việt Nam.

16:45-17:30 Thảo luận.



ASIA PROGRAMS
CENTER FOR BUSINESS AND GOVERNMENT
79 John F. Kennedy Street, Cambridge, MA 02138

Tel: (617) 495-1134
Fax: (617) 496-5245

“Giáo dục Đại học ở Việt Nam: Hiểm nguy và Triển Vọng”
Hội nghị chuyên gia báo cáo cho Ngài Phan Văn Khải
Thủ tướng Chính phủ Việt Nam
24 tháng 6 năm 2005

Tiêu sử các chuyên gia báo cáo hội nghị

*Henry Rosovsky, Giáo sư danh hiệu Lewis P. & Linda L. Geyser,
Giáo sư Đại học Cao cấp, Đại học Harvard*

Henry Rosovsky là giáo sư kinh tế tại Harvard từ năm 1965. Ông được phong danh hiệu Giáo sư Đại học Cao cấp từ năm 1984. Gs. Rosovsky đã từng là Chủ nhiệm Khoa Kinh tế (1969-1972), Phó Chủ nhiệm Trung tâm Nghiên cứu Đông Á (1967-1969), Hiệu trưởng Đại học Khoa học Tự nhiên, Xã hội và Nhân văn của Harvard (1973-1984) và Giáo sư Kinh tế danh hiệu Walter S. Barke (1975-1984). Trước khi dạy tại Harvard, ông là Phó Giáo sư, Giáo sư Kinh tế và Lịch sử và Chủ nhiệm Trung tâm Nghiên cứu Nhật Bản và Hàn Quốc tại Đại học California, Berkeley (1958-1965). Ông cũng thỉnh giảng tại Đại học Stanford, Đại học Hitotsubashi ở Tokyo, Đại học Tokyo, Đại học Hebrew tại Jerusalem và tư vấn cho Ủy ban của Tổng Thống về Thương mại Quốc tế và Đầu tư Nước ngoài (1971) cũng như Ngân hàng Phát triển châu Á (1977-1978). Ông viết nhiều sách và bài báo về kinh tế và giáo dục, nổi bật có “Cẩm nang cho trường đại học”, “Sự hình thành của vốn ở Nhật Bản”, “Lịch sử kinh tế Nhật Bản.” Ông sinh ra ở Thành phố Tự do Danzig, Ba Lan và cùng gia đình sang Hoa Kỳ năm 13 tuổi.

*Robert A. Brown, Giáo sư danh hiệu Warren K. Lewis Professor,
Phó Chủ tịch Học viện Công nghệ Massachusetts*

Robert A. Brown là một nhà nghiên cứu xuất sắc ngành kỹ thuật hóa chất và một nhà lãnh đạo sáng tạo trong giáo dục đại học. Ông sẽ trở thành Chủ tịch thứ 10 của Đại học Boston vào tháng 9 năm 2005. Gs. Brown là thành viên Viện Hàn lâm Khoa học Quốc gia Hoa Kỳ, Viện Hàn lâm Khoa học và Xã hội Hoa Kỳ, Viện Hàn lâm Kỹ thuật Quốc gia và nhiều tổ chức chuyên ngành có uy tín. Năm 1979, ông trở thành Phó Giáo sư tại MIT. Trong 25 năm qua, ông là đồng Chủ nhiệm Trung tâm Siêu Điện toán của MIT, Chủ nhiệm Khoa Kỹ thuật Hóa chất và Hiệu trưởng Trường Kỹ thuật. Năm 1998, ông trở thành Phó Chủ tịch MIT. Ông đã có hơn 250 bài nghiên cứu về mô hình toán học của các hiện tượng trong xử lý vật liệu, cơ học của các chất lỏng đàn hồi, hình thái học giao diện và mô hình hóa xử lý chất bán dẫn. Ông đã tham gia tư vấn cho nhiều tập đoàn quốc tế cũng như Chính phủ Singapore và Jordan.

*Tarun Khanna, Giáo sư danh hiệu Jorge Paulo Leman
Trường Kinh Doanh Harvard*

Tarun Khanna là Chủ nhiệm Bộ môn Chiến Lược, môn học bắt buộc trong Chương trình Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh và Chương trình Đào tạo Cao cấp về Chiến Lược, Lãnh Đạo và Quản trị tại Trường Kinh Doanh Harvard. Giáo sư Khanna nghiên cứu về những động lực thúc đẩy năng lực kinh doanh trên thế giới. Là một trong những thành viên của dự án “Những người không lồ đang nổi lên”, ông nghiên cứu những phương thức để xây dựng các công ty tầm cỡ quốc tế từ những thị trường mới trỗi dậy trên thế giới. Một dự án liên quan, “Con rồng và con voi”, tập trung vào Trung Quốc và Ấn Độ để xác định các phương thức tốt nhất cho các doanh nhân bản địa và quốc tế hoạt động ở từng nước. Một chủ đề lặp lại nhiều lần trong dự án này là việc phải hiệu chỉnh chiến lược của công ty cho phù hợp với hoàn cảnh địa phương. Gs. Khanna có nhiều bài nghiên cứu đã được đăng tải trên các tạp chí khoa học. Ông cũng thường xuyên tham gia bình luận trên các chương trình: “Cạnh tranh trong cũng như từ Trung Quốc và Ấn Độ”, “Xây dựng tập đoàn quốc tế của quốc gia đang phát triển” CNN, CNBC và các kênh địa phương.

*David Dapice, Giáo sư Kinh tế, Đại học Tufts, Chuyên gia Nghiên cứu Cao cấp,
Chương trình châu Á, Trường Quản lý Nhà nước Kennedy, Đại học Harvard*

David Dapice là chuyên gia kinh tế trưởng của Chương trình Việt Nam tại Trường Kennedy. Ông cũng là giáo sư kinh tế tại Đại học Tufts và từng là Chủ nhiệm Khoa Kinh tế ở đây. Gs. Dapice quan tâm nghiên cứu đến kinh tế phát triển, đặc biệt là ở Đông Nam Á và các nền kinh tế đang chuyển đổi. Ông đã tham gia nghiên cứu và hỗ trợ các chương trình đổi mới kinh tế ở Việt Nam trên nhiều lĩnh vực. Ông tham gia mật thiết vào quá trình thành lập và phát triển của Chương trình Giảng dạy Kinh tế Fulbright ở TP Hồ Chí Minh, và là thành viên của Hội đồng tuyển sinh học bổng Fulbright để lựa chọn các chuyên gia Việt Nam đi học sau đại học tại Hoa Kỳ.

Giáo dục đại học ở Việt Nam: Hiểm nguy và Triển vọng

Bài trình bày của các chuyên gia cho

Ngài Phan Văn Khải
Thủ tướng Chính phủ Việt Nam

và

Phái đoàn

24 tháng 6 năm 2005

Trường Quản lý Nhà nước John F. Kennedy
Đại học Harvard

Các chuyên gia báo cáo

- **Giáo sư Henry Rosovsky, Đại học Harvard**
 - Nhà tư tưởng hàng đầu về giáo dục đại học
 - Tác giả *Giáo dục đại học ở thế giới đang phát triển: Hiểm nguy và Triển vọng*
 - Học giả về phát triển Đông Á

CHỦ ĐỀ: Quản trị Đại học

- **Giáo sư Robert A. Brown, Phó Chủ tịch, Viện Công nghệ Massachusetts**
 - Người xây dựng Dự án Liên kết Singapore-MIT
 - Một trong những người sáng lập dự án Học liệu mở MIT OpenCourseWare

CHỦ ĐỀ : Mở cửa và Đại học Nghiên cứu

- **Giáo sư Tarun Khanna, Trường Kinh doanh Harvard**
 - Học giả về sự phát triển các doanh nghiệp tầm thế giới ở các thị trường mới trỗi dậy
 - Chuyên gia bình luận về tính cạnh tranh ở Ấn Độ và Trung Quốc

CHỦ ĐỀ : Phân tích trên khía cạnh so sánh

- **Giáo sư David Dapice, Đại học Tufts**
 - Chuyên gia hàng đầu về kinh tế Việt Nam
 - Cố vấn trưởng về giảng dạy và nghiên cứu, Trường Fulbright, Thành phố Hồ Chí Minh

CHỦ ĐỀ : Xây dựng một trường đại học nghiên cứu hàng đầu ở Việt Nam

Các nguyên lý của quản trị đại học

1. Không gian trong giảng dạy và nghiên cứu

Học giả phải được tự do thực hiện các khám phá trong giảng dạy và nghiên cứu.

2. Tự chủ

Các trường phải có tính độc lập để xác định vị trí và phạm vi của mình trong hệ sinh thái của lĩnh vực giáo dục.

3. Chọn lựa dựa trên tài năng và thành tích

Việc lựa chọn và đề bạt phải được dựa vào các thành tích trong giảng dạy, nghiên cứu và kỹ năng chuyên môn.

4. Ôn định tài chính

Nguồn tài chính đủ và bền vững cho phép các trường đại học lập kế hoạch một cách hợp lý và tuyển dụng được nhân tài trên cơ sở dài hạn.

5. Chịu trách nhiệm

Các trường đại học phải chịu trách nhiệm trước các nhà tài trợ và những người có quyền lợi.

“Đầu ra” của giáo dục đại học trong thế kỷ 21

1. Các chuyên gia có kỹ năng tốt

Đặc biệt quan trọng trong lĩnh vực khoa học tự nhiên

→ Yêu cầu nội dung đào tạo phù hợp và cập nhật

2. Những người được đào tạo tổng quát với khả năng thích ứng cao

Cá nhân được trang bị khả năng học suốt đời

→ Yêu cầu giáo dục tổng quát, đại cương

Xác định hệ sinh thái của giáo dục đại học

Đại học nghiên cứu

Đại học cấp vùng và tỉnh

Đại học chuyên ngành

Trường đào tạo nghề

Mở cửa và đại học nghiên cứu

Đại học nghiên cứu

- Kết nối đội ngũ giảng dạy, nghiên cứu với các nguồn tri thức khác và truyền bá tri thức đi khắp thế giới.
 - Tạo dựng và địa phương hóa tri thức
 - Tài sản: Học liệu mở (OpenCourseWare)
- Bài học của các Viện Công nghệ Ấn độ: Nghiên cứu cần thiết để thu hút và duy trì đội ngũ giảng viên chất lượng.

Các bài học trong khu vực: Ấn Độ & Trung Quốc

- Chất lượng: Cả hai quốc gia đều có những đại học hàng đầu được kết nối với thế giới. Mặc dù không phải là đạt trình độ thế giới, các trường này đào tạo sinh viên có năng lực công tác sau khi tốt nghiệp hoặc tiếp tục học lên cao ở nước ngoài.
- Tác động kinh tế: Các trường đại học có chất lượng và nguồn vốn con người tạo ra là điều kiện tiên quyết để có được các doanh nghiệp cạnh tranh toàn cầu và yếu tố then chốt thu hút đầu tư nước ngoài.
 - Các đối thủ cạnh tranh của Việt Nam trong khu vực châu Á – Thái Bình Dương đang phát triển hàng loạt các trường đại học để chuẩn bị cho người dân của mình cho nền kinh tế hiện đại.

Lựa chọn

1. Đổi mới và nâng cấp hệ thống hiện hữu
2. Thiết lập các chi nhánh của các trường đại học nước ngoài
3. Xây dựng các trường đại học mới

Cần có chính sách để hiện đại hóa nền kinh tế

DOANH NGHIỆP DỰA VÀO TRI THỨC

Cung giáo dục

Cầu giáo dục

Các trường đại học Việt Nam
*Chất lượng còn yếu kém
(chịu sự kiểm soát quá nhiều)*

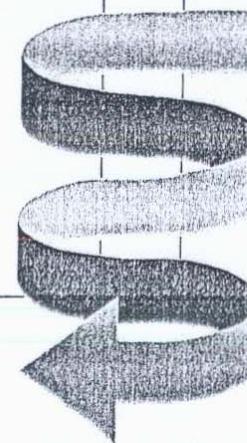
Học ở nước ngoài
Tiềm năng (giới hạn ở 2-5%)

Đầu tư nước ngoài
Tiềm năng (gia tăng: RMIT)

Viễn thông và đường truyền
Đang cải thiện

Hệ thống tài chính
Yếu kém

Hệ thống pháp lý
Yếu kém



ĐẨY MẠNH SỰ TĂNG TRƯỞNG
CỦA NỀN KINH TẾ VIỆT NAM “CÂN ĐỐI”

Phát huy tiềm năng: Tăng nhanh hơn Trung Quốc

Hiện thực của Việt Nam

Việt Nam không có một trường đại học đạt chất lượng quốc tế.

Duy trì hiện trạng trong hệ thống giáo dục đại học Việt Nam hoàn toàn không tương thích với nhu cầu của hội nhập toàn cầu. *Nó cũng làm gia tăng sự bất bình của người dân Việt Nam, những người mong muốn con em mình được giáo dục và đào tạo tốt hơn.*

- SỐ LIỆU: Năm 1998 Trung Quốc đầu tư hơn 400 triệu USD vào hai trường đại học, Bắc Kinh và Thanh Hoa.* Con số này cao hơn mức đầu tư của Chính phủ Việt Nam vào giáo dục đại học trong năm 2003.
- LƯU Ý: Tài năng là nguồn lực khan hiếm nhất và cần phải được thu hút, thay vì bị làm cho nản lòng. Ngay cả khi có nguồn lực tài chính, vẫn khó có được sự hỗ trợ của phía nước ngoài với chất lượng cao. Các đối tác nước ngoài phù hợp có thể được sử dụng để cải thiện cơ chế quản lý về giảng dạy và nghiên cứu. Ví dụ: Viện Khoa học Thiên niên Kỷ (Millennium Science Institute).

* Các trường đại học này có quyền tự chủ và khả năng kết nối thông thoáng với thế giới.

Một chiến lược mới – Xây dựng một trường đại học hàng đầu

Phân cấp: Chuyển đổi toàn diện là tốt hơn cải cách từng bước

Lựa chọn: Như nông nghiệp với cải cách toàn diện và thành công hay như cổ phần hóa chậm chạp và không tạo ra tác động tích cực ở quy mô lớn

Đổi mới: Cải cách hệ thống hiện hữu có tầm quan trọng rất lớn đối với sự vững mạnh của hệ sinh thái giáo dục đại học. Cạnh tranh sẽ tạo tính đa dạng mà hệ thống cần có.

Yêu cầu cấp bách: Thường và đề bạt theo thành tích

Tăng tốc: Việt Nam phải kết nối một cách nhanh chóng với tri thức toàn cầu; hiện thì đất nước đang ngày càng tụt lại sau.

Giải pháp: Một trung tâm mới và thành công

Các thành tố của một trường đại học nghiên cứu

(Các nguyên lý của Rosovsky, cụ thể hóa cho Việt Nam)

- **Tiền:** đủ, ổn định, lâu dài, đa dạng về nguồn, được giám sát nhưng không bị can thiệp quá sâu
- **Không gian hoạt động và khả năng được phép:** có được cam kết từ cơ quan ở trên về quyền tự chủ và khả năng tiến hành phân tích mang tính phê bình
- **Cơ cấu tổ chức và quản trị:** các khuyến khích bên trong để thúc đẩy việc lựa chọn dựa trên năng lực và tạo thành quả tốt
- **Tài năng:** không chỉ trên bằng cấp mà hiệu quả công việc thực sự; phải được thu hút và phát triển
- **Tiêu chuẩn cao:** nhà trường so mình với những gì tốt nhất trên thế giới, không chỉ tốt nhất ở Việt Nam; luôn hướng tới chất lượng cao

Giáo dục đại học ở các nước đang phát triển: Hiểm nguy và triển vọng

Tổng kết những kết quả nghiên cứu của Nhóm công tác nghiên cứu về giáo dục đại học

Ngày 1, tháng 3 năm 2000

Nhóm công tác nghiên cứu về giáo dục đại học do Ngân hàng Thế giới và UNESCO thành lập với sự tham gia soạn thảo của những chuyên gia về giáo dục từ 13 nước để nghiên cứu về tương lai của giáo dục đại học ở các nước phát triển. Đồng chủ tịch nhóm công tác là Giáo sư Henry Rosovsky, cựu hiệu trưởng đại học khoa học tự nhiên và xã hội thuộc trường Harvard. Đầu nhóm chuyên môn là David Bloom, giáo sư của Harvard.

Thông tin cơ bản

Nền kinh tế thế giới đang biến chuyển bởi vốn tri thức đang thay thế vốn vật chất, trong vai trò là nguồn gốc của sự thịnh vượng cả trong hiện tại lẫn tương lai. Công nghệ là yếu tố thúc đẩy chính của quá trình này. Sự góp mặt của công nghệ thông tin, công nghệ sinh học và những phát kiến khác đang dẫn tới những thay đổi to lớn trong cuộc sống cũng như trong công việc của chúng ta.

Vì tri thức đã trở nên vô cùng quan trọng, giáo dục đại học cũng trở nên một lĩnh vực thiết yếu hơn bao giờ hết. Các quốc gia ngày càng phải đào tạo đội ngũ thanh niên của mình ở cấp độ cao hơn. Bằng đại học là điều kiện căn bản cho nhiều công việc chuyên môn. Chất lượng của tri thức tạo ra bên trong những cơ sở đào tạo đại học và khả năng tiếp cận của xã hội đối với những tri thức đó ngày càng có ý nghĩa sống còn đối với tính cạnh tranh của quốc gia.

Quá trình này đưa tới một thách thức rất lớn đối với các nước đang phát triển. Từ thập niên 80, chính phủ của nhiều nước và các nhà tài trợ quốc tế đã xem nhẹ tầm quan trọng của giáo dục đại học. Điều đó, theo cách đánh giá của chúng tôi, là một cách nhìn thiển cận, và đã dẫn tới những phân tích kinh tế phiến diện cho rằng đầu tư của chính phủ vào trường đại học và các trung tâm nghiên cứu đem lại hiệu quả đầu tư rất thấp so với đầu tư vào giáo dục tiểu học và trung học cơ sở, đồng thời làm tăng hố ngăn cách giàu nghèo.

Và hệ quả là, hệ thống đào tạo đại học của các nước đang phát triển gặp vô vàn khó khăn. Những hệ thống này thiếu đầu tư trầm trọng, nhưng lại đứng trước nhu cầu đào tạo tăng quá nhanh. Giảng viên không đủ năng lực, thiếu nhiệt huyết và không được栽培 xứng đáng. Sinh viên được hưởng chất lượng bài giảng tồi, và nội dung chương trình học nghèo nàn. Trong khi đó, các nước phát triển liên tục tăng cường đầu tư cho giáo dục đại học. Vì lý do đó, để có thể giữ được sự cạnh

tranh tương đối ở mức hiện tại, các quốc gia đang phát triển cần có nỗ lực vô cùng lớn, nếu chưa nói tới việc thu hẹp khoảng cách.

Trọng tâm ở cấp độ rộng

Nhóm làm việc hoàn toàn thống nhất rằng các quốc gia phát triển cần phải coi mở rộng về quy mô cũng như chất lượng của đào tạo bậc đại học là một nhiệm vụ quan trọng nhất và cấp bách. Các nước đang phát triển cần có giáo dục đại học để:

1. Đáp ứng nhu cầu ngày càng lớn của người học, đặc biệt là những người từ những nhóm chịu thiệt thòi trong xã hội và cung cấp cho họ những kỹ năng chuyên môn.
2. Tạo điều kiện để một lực lượng đông đảo học sinh, sinh viên được tiếp cận với kiến thức cơ bản - khuyến khích tính sáng tạo và sự linh hoạt - vì đó sẽ là yếu tố căn bản để đổi mới liên tục nền kinh tế cũng như điều chỉnh các cấu trúc xã hội, giúp quốc gia trở nên thích ứng hơn trong một thế giới đang chuyển biến nhanh
3. Dạy sinh viên không chỉ với những gì đã được xác lập ở thời điểm hiện tại, mà còn chỉ cho họ cách thức cập nhật kiến thức và có thể tự bồi dưỡng và nâng cao kỹ năng chuyên môn khi môi trường kinh tế thay đổi
4. Gia tăng lượng và chất của hoạt động nghiên cứu trong nước – cho phép các nước đang phát triển lựa chọn, tiếp thu và tạo dựng tri thức mới một cách hiệu quả hơn và nhanh hơn.

Nhóm công tác nhận thấy rằng có nhiều khó khăn trong việc đạt được các mục tiêu này trong điều kiện nguồn ngân sách còn phải phục vụ cho nhiều nhu cầu khác. Do đó, cần có tính sáng tạo và kiên trì trong hành động. Cần có được tầm nhìn về những gì mà giáo dục đại học có thể mang lại cùng với công tác kế hoạch tốt hơn và những tiêu chuẩn quản lý cao hơn. Cần phải sử dụng năng lực của tất cả các tổ chức nhà nước cũng như tư nhân. Sau cùng thì cộng đồng quốc tế cũng đã nhận thấy phải hỗ trợ mạnh mẽ và hài hòa cũng như đóng vai trò đi đầu trong lĩnh vực thiết yếu này.

Trọng tâm ở cấp độ hệ thống

Nhóm công tác khuyến nghị rằng các nước đang phát triển phải đặt ưu tiên hàng đầu cho việc thảo luận và đi đến quyết định về việc hệ thống giáo dục đại học sẽ tạo ra sản phẩm thực tiễn gì. Cuộc thảo luận này cần có thông tin đầy đủ về sự đóng góp của giáo dục đại học đối với phát triển xã hội, kinh tế và chính trị dựa trên kinh nghiệm lịch sử và so sánh với bên ngoài. Đồng thời cũng cần phải chú ý tới những thách thức sẽ tới trong tương lai. Mỗi quốc gia cần phải thiết lập cho hệ thống giáo dục đại học của mình những mục tiêu rõ ràng mà các nhà hoạch định

chính sách có thể sử dụng để đánh giá hệ thống giáo dục đại học trên tổng thể và quyết định về vai trò đóng góp của từng bộ phận tới lợi ích công.

Sự phân tích có tính chính thể này đối với hệ thống giáo dục đại học trước kia ít được sử dụng. Nó không có nghĩa là sự quay trở về các hệ thống giáo dục được hoạch định có tính tập trung. Thay vào đó, nó tạo ra khả năng cân bằng sự định hướng chiến lược với sự đa dạng hiện nay được nhận thấy trong các hệ thống giáo dục đại học ở các nước đang phát triển. Phát triển đa dạng hóa chính là sự đáp ứng đối với nhu cầu tăng lên. Các tổ chức mới (đặc biệt là từ khu vực tư nhân) được hình thành và hệ thống giáo dục luôn vận động theo hướng khuyến khích các hình thức chế ché mới xuất hiện. Kết quả là tăng cường cạnh tranh, dẫn tới cải thiện chất lượng.

Tuy nhiên, sự hứa hẹn này sẽ không thể trở thành hiện thực nếu quá trình đa dạng hóa tiếp tục xảy ra một cách hỗn loạn và thiếu kế hoạch. Những đối tượng tham gia cũ và mới sẽ chỉ phát triển thành công trong các hệ thống giáo dục đại học đã tạo ra được những chất lượng nòng cốt. Những chất lượng này bao gồm:

1. tự chủ đúng mức cùng với sự giám sát rõ ràng nhưng không phải là quản lý công việc có tính sự vụ từ phía chính phủ
2. phân loại rõ ràng để cho phép các tổ chức giáo dục phát huy được năng lực và phục vụ cho các nhu cầu khác nhau, trong khi cùng cạnh tranh về nguồn tài chính, giảng viên và sinh viên
3. hợp tác cũng như cạnh tranh, trong đó vốn con người và vốn vật chất, cũng như tri thức và ý tưởng được chia sẻ một cách có lợi trong hệ thống, từ đó tạo ra những “lợi ích chung cho học tập” chẳng hạn như các trang thiết bị, máy tính, thư viện, phòng thí nghiệm được mở cửa cho tất cả các sinh viên
4. gia tăng mức độ mở cửa, nhằm khuyến khích các tổ chức giáo dục phát triển các đường dây chia sẻ tri thức (và doanh thu) với doanh nghiệp, và đẩy mạnh đối thoại với xã hội từ đó mang lại một nền dân chủ và nhà nước quốc gia vững mạnh.

Tự mình, thị trường chắc chắn sẽ không tạo ra được một hệ thống như thế này. Thị trường đòi hỏi lợi nhuận và yêu cầu lợi nhuận này có thể lấn át các chức năng và cơ hội quan trọng về giáo dục. Các ngành khoa học và nhân văn cơ bản là rất cần thiết cho sự phát triển của quốc gia. Những ngành này dễ bị thiếu hụt tài chính trừ khi có sự khuyến khích tích cực từ những nhà lãnh đạo trong hệ thống giáo dục, những người có được nguồn lực cần thiết để thực hiện tầm nhìn của họ.

Các chính phủ cần xây dựng vai trò mới như là người giám sát thay vì là người điều hành trong giáo dục đại học. Chính phủ cần tập trung vào việc tạo ra các tham số thiết yếu cho thành công, trong khi khuyến khích tính sáng tạo của các nhà hoạt động giáo dục đại học chuyên nghiệp để ra những giải pháp cụ thể.

Các giải pháp thực tiễn

Nhóm Công tác xác định một số lĩnh vực cần có những hành động mang tính thực tiễn và tức thời như sau:

- *Tài chính*: cần có một mô hình tài chính tổng hợp để tối đa hóa nguồn tài chính của khu vực tư nhân, những cá nhân và tổ chức hảo tâm và sinh viên. Đồng thời chính phủ cần có cơ chế cung cấp tài chính một cách quán và hiệu quả hơn,
- *Nguồn lực*: cần có những phương án thực tế hơn trong việc sử dụng hiệu quả vốn vật chất và vốn con người, bao gồm yêu cầu khẩn thiết cần có những công nghệ mới cho phép liên kết các nước đang phát triển với luồng tri thức của thế giới.
- *Quản trị* (được nhiều người cho là khó khăn chính yếu mà nền giáo dục đại học ở các nước đang phát triển hiện phải đổi mới). Nhóm Công tác đề xuất một số nguyên tắc quản trị hợp lý và thảo luận về các công cụ cho phép tăng cường việc thực thi các nguyên tắc này. Quản trị tốt hơn sẽ dẫn tới việc sử dụng các nguồn lực hạn chế một cách có hiệu quả hơn.
- *Phát triển chương trình đào tạo*, đặc biệt trong hai lĩnh vực tương phản nhau là khoa học công nghệ chuyên sâu và giáo dục đại cương. Nhóm Công tác tin tưởng rằng, trong một nền kinh tế tri thức, các nhà chuyên môn được đào tạo chuyên sâu và những người được đào tạo theo bề rộng đều rất quan trọng và cả hai nhóm này cần được đào tạo một cách linh hoạt hơn để có thể tự mình tiếp tục cập nhật kiến thức khi môi trường thay đổi.

Giáo dục đại học ở các nước đang phát triển: Hiểm nguy và triển vọng

Báo cáo nghiên cứu của Nhóm công tác nghiên cứu về giáo dục đại học

Ngày 1, tháng 3 năm 2000

Nhóm công tác nghiên cứu về giáo dục đại học do Ngân hàng Thế giới và UNESCO thành lập với sự tham gia soạn thảo của những chuyên gia về giáo dục từ 13 nước để nghiên cứu về tương lai của giáo dục đại học ở các nước phát triển. Đồng chủ tịch nhóm công tác là Giáo sư Henry Rosovsky, cựu hiệu trưởng đại học khoa học tự nhiên và xã hội của Harvard. Đứng đầu nhóm chuyên môn là David Bloom giáo sư của Harvard.

Quản trị trong giáo dục đại học

Thuật ngữ “quản trị” dùng để chỉ những cơ chế chính thức và không chính thức cho phép các trường đại học ra quyết định và hành động. Thuật ngữ này bao gồm quản trị đối ngoại, áp dụng cho các quan hệ giữa các trường và các cấp giám sát, và quản trị nội bộ, áp dụng cho các liên hệ quyền lực trong nội bộ của trường đại học.

Quản trị chính thức mang tính chính thống và rõ ràng. Quản trị không chính thức áp dụng cho các quy định bất thành văn dùng để chi phối quan hệ giữa các đơn vị khác nhau nhau trong nội bộ của trường đại học, ví dụ như sự tôn trọng dành cho các giáo sư và giám đốc quản lý hành chính, sự tự do trong việc tiến hành nghiên cứu, các truyền thống và thông lệ về hành vi của sinh viên. Điều quan trọng là phải quy định rõ các trách nhiệm và quyền hạn của các đối tượng khác nhau và xây dựng luật lệ, quy tắc nhằm xác định các mối quan hệ tương tác. Quản trị tốt chưa phải là điều kiện đủ để đạt được chất lượng cao, nhưng là một điều kiện cần thiết.

Các nguyên tắc chủ yếu của cơ chế quản trị tốt

Tự do về mặt hàn lâm

Sự tự do về mặt hàn lâm là “quyền của học giả được theo đuổi các công trình nghiên cứu, quyền giảng dạy và quyền được xuất bản mà không bị kiểm soát và kiềm chế bởi cơ sở tuyển dụng họ” (Bách khoa toàn thư Columbia). Nếu không có tự do về hàn lâm, các trường đại học sẽ không có khả năng hoàn thành một trong những chức năng chính của mình: đó là vai trò thúc đẩy, đồng thời là nơi bảo vệ và ấp ủ các ý tưởng mới, kể cả các ý tưởng không được ủng hộ rộng rãi. Sự tự do về hàn lâm không phải là một khái niệm tuyệt đối; nó có các giới hạn và đòi hỏi trách nhiệm. Nó công nhận quyền của các học giả được xác định lĩnh vực nghiên cứu của mình và theo đuổi chân lý dưới góc nhìn của họ. Tự do về hàn lâm có thể đóng góp đáng kể vào việc thúc đẩy nâng cao chất lượng của từng tổ chức giáo dục và của toàn hệ thống, nhưng nó cần được hiểu và được tôn trọng, kể cả trong nội bộ các tổ chức lẫn và các cơ quan quản lý.

Quản trị chung

Quản trị chung, còn gọi là quản trị hợp tác, là cần thiết. Nó xuất phát từ khái niệm về kỹ năng tương đối và nhằm đảm bảo quyền quyết định được giao cho những người có năng lực nhất. Ở cấp độ hệ thống, đó là việc giao cho các tổ chức giáo dục hoặc các đại diện của họ một vai trò trong việc định hướng chính sách giáo dục đại học quốc gia. Ở mức độ cơ sở, nó đảm bảo cho các cán bộ giảng dạy được đóng góp ý kiến của mình vào quá trình quyết định chính sách. Quản trị chung đặc biệt thích hợp trong hoạch định chính sách giáo dục, đặc biệt là trong việc xây dựng nội dung chương trình đào tạo và bổ nhiệm các vị trí giảng dạy, nghiên cứu.

Cơ chế quản trị nội bộ ở các trường đại học đòi hỏi chuyên gia hoặc các cá nhân biết làm thế nào để các trường đại học có thể thực hiện tốt nhất nhiệm vụ giáo dục và nghiên cứu của mình. Trong hầu hết các trường hợp, những người được đào tạo cao cấp và có kinh nghiệm là lựa chọn tốt nhất để thực hiện những nhiệm vụ này. Việc sử dụng người ngoài thiếu kinh nghiệm, và điều này thường xảy ra, là có hại. Mục đích ở đây không phải là chất vấn sự hợp pháp của việc giám sát từ bên ngoài đối với các trường đại học. Đó thuộc về quản trị bên ngoài và đúng là nằm trong phạm trù của những người không chuyên sâu nhưng đại diện cho quyền lợi công. Tuy nhiên, cho cùng thì các quyết định phải được xuất phát từ các mối quan tâm có tính chuyên nghiệp, và kinh nghiệm cho thấy rằng quản trị chung đi liền với chất lượng của tổ chức đào tạo.

Quyền và trách nhiệm rõ ràng

Các quyền và trách nhiệm được đồng thuận cho mỗi phần của hệ thống giáo dục cấp cao là tối cần thiết để đạt được cơ chế quản trị tốt. Bên ngoài, vai trò của bộ giáo dục và các trường đại học phải được xác định rõ ràng trong luật và trong các văn bản về chính sách giáo dục quốc gia. Trong nội bộ, các cán bộ giảng dạy, sinh viên, giám đốc điều hành, giám sát viên bên ngoài và các đối tượng khác đều cần phải biết rõ ràng về quyền và trách nhiệm của mình. Ở những nơi mà truyền thống đào tạo đại học còn mới lạ, như thường thấy ở nhiều nước đang phát triển, thì vai trò, quyền lợi và trách nhiệm phải được xác định rõ ràng, thông qua luật và quy chế theo dạng các hợp đồng xã hội.

Lựa chọn dựa trên tài năng

Giáo dục đại học chỉ có thể hoạt động nếu sự lựa chọn và thăng tiến của các cán bộ giảng dạy, các nhà điều hành và sinh viên được dựa trên các tiêu chí về tài năng. đương nhiên, tiêu chí tài năng sẽ phụ thuộc vào từng tổ chức cụ thể. Nhưng, những ý thức hệ giáo điều, nâng đỡ thân quen, hay bao che, dọa nạt không thể được cho phép dùng để quyết định thăng tiến. Các quyết định lựa chọn phải có độ tự chủ cao, được đưa ra từ nội bộ của nhà trường bởi những người sâu sát với vấn đề nhất. Một điểm nữa là quá trình lựa chọn phải có ý kiến nhận định của người ngang cấp và có sự tham khảo rộng rãi nhằm giúp tạo ra được các chuẩn mực về tài năng thích hợp. Đặc biệt là không nên khuyến khích quá trình lựa chọn dựa trên quyết định của các nhà chính trị hay các cán bộ hành chính quan liêu từ

xa. Hệ thống cũng phải có được các hàng rào luật pháp để ngăn chặn các thế lực muốn làm vô hiệu hóa việc sử dụng các tiêu chí về tài năng.

Ôn định về tài chính

Các trường đại học phải có sự ổn định về tài chính đủ để cho phép phát triển một cách có trật tự. Không chắc chắn về tài chính, dao động mạnh về ngân sách và ưu đãi về chính trị gây cản trở cho việc quản trị tốt và làm cho việc lập kế hoạch một cách hợp lý trở thành bất khả thi. Để tương xứng với tầm quan trọng của đào tạo đại học, cần phải có mức đầu tư công thỏa đáng để cho phép các trường đại học thực hiện trách nhiệm công của mình.

Các nhà cung cấp tài chính cũng có thể làm suy giảm tính tự chủ của trường đại học khi tìm cách gây ảnh hưởng tới các hoạt động của các cơ sở này. Đây là điều đặc biệt nguy hiểm ở các nước đang phát triển, nơi mà một cơ quan tổ chức như của nhà nước hoặc một tổ chức tôn giáo thường có khuynh hướng đóng góp phần tương đối lớn cho các nguồn tài chính của các trường đại học.

Chịu trách nhiệm

Các trường đại học phải chịu trách nhiệm trước các nhà tài trợ, dù đó là công hay tư. Chịu trách nhiệm không có nghĩa là can thiệp vô độ, nhưng nó thực sự đặt ra yêu cầu phải thường xuyên giải thích các hành động và đánh giá các thành công cũng như thất bại một cách minh bạch. Tất cả các quan hệ tương tác phải được tiến hành trong khuôn khổ quyền lợi và trách nhiệm đã được đồng thuận. Các cơ cấu đệm có thể cần thiết để giúp được sự cân bằng hợp lý giữa tự chủ và trách nhiệm

Thường xuyên kiểm định các chuẩn mực

Những người chịu trách nhiệm về quản trị cần thường xuyên kiểm định và xác nhận các chuẩn mực về chất lượng. Đây là một phần trách nhiệm của trường đại học, nhưng có tầm quan trọng đủ để liệt kê như một nguyên tắc riêng. Cần phải có sự tham khảo ý kiến rộng rãi và các tiêu chuẩn cần phải được thỏa thuận và được đa số đồng ý. Sự so sánh dựa trên các tiêu chí đã được chuẩn hóa là rất có ích trong vấn đề này, đồng thời việc tham khảo ý kiến chuyên gia ngang cấp sẽ khuyến khích việc đạt được những tiêu chí chuẩn hóa nói trên.

Tầm quan trọng của hợp tác chặt chẽ

Quản trị hiệu quả đòi hỏi có sự hợp tác chặt chẽ và tương thích giữa các cấp khác nhau trong việc điều hành của một trường đại học. Ví dụ về một quy định hữu ích: đối với các vị trí quan trọng cần bổ nhiệm, hiệu trưởng có vai trò chính thức – chứ không chỉ là vai trò góp ý – trong việc lựa chọn người được bổ nhiệm, ví dụ như trưởng khoa. Điều này sẽ giúp ngăn chặn các tình huống đối nghịch không hiệu quả, vốn thường xảy ra nếu thực hiện cơ chế bỏ phiếu bầu.

Các công cụ để đạt được quản trị tốt

Hội đồng giảng viên

Hội đồng giảng viên là tổ chức đại diện của các bộ giảng dạy, nghiên cứu có trách nhiệm ra các quyết định về một số các vấn đề chính sách giáo dục, ví dụ như chương trình đào tạo, cấu trúc và nội dung các môn học, yêu cầu về bằng cấp và chính sách tuyển lựa. Phân cấp quyền lực cho hội đồng giảng viên thúc đẩy cơ chế quản trị chung bằng cách giới hạn mức độ điều hành các trường đại học theo kiểu từ trên xuống.

Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị là một cơ quan độc lập vận hành như một mức đệm giữa trường đại học với các cơ quan bên ngoài mà nhà trường chịu trách nhiệm, ví dụ như nhà nước và các nhà tài trợ. Hội đồng quản trị đại diện cho nhà trường trong quan hệ với thế giới bên ngoài, nhưng đồng thời cũng đại diện cho thế giới bên ngoài trong quan hệ với trường. Một điểm rất quan trọng là hội đồng quản trị giúp ngăn cách trường đại học khỏi sự can thiệp quá mức từ bên ngoài.

Hội đồng quản trị cần suy tính tới tương lai và thường xuyên tham dự vào việc phát triển các kế hoạch dài hạn cho trường đại học cũng nhau theo dõi quá trình thực hiện. Việc bổ nhiệm vào hội đồng quản trị phải dài hạn, cho phép các thành viên có thể hành động độc lập và không chịu tác động của các yếu tố chính trị nhất thời. Thành phần hội đồng cần được đa dạng hóa, với một số lượng đáng kể thành viên được chọn bên ngoài cộng đồng giáo dục và nghiên cứu.

Các cơ quan tương tự có thể được thiết lập cho từng lĩnh vực thay vì cho từng trường. Hội đồng quốc gia về khoa học tự nhiên, khoa học xã hội và nhân văn có thể được đặt giữa khối chính quyền và khối các trường đại học. Sự độc lập của các tổ chức này cho phép thực hiện kế hoạch phân bổ nguồn lực dựa trên năng lực và tài năng, không bị ảnh hưởng về chính trị.

Quản lý tài chính

Việc tạo ra một hệ thống quy định minh bạch, lô-gíc và được hiểu rõ để lập ngân sách và kế toán có một ảnh hưởng to lớn tới sự vận hành và hoạt động của các trường đại học. Các qui định này cần khuyến khích tính linh hoạt, ổn định và minh bạch. Ở nhiều nơi, bệnh quan liêu cứng nhắc dẫn đến lãng phí và kém hiệu quả. Ví dụ, cho phép cơ sở được linh hoạt trong việc chuyển thặng dư ngân sách từ năm nay sang sang năm sau, hoặc luân chuyển vốn từ danh mục ngân sách này sang danh mục ngân sách khác, sẽ làm giảm khuynh hướng phải tiêu cho hết hạn mức cho phép và tạo ra kế hoạch phân phối tốt hơn cho lượng vốn hạn chế. Sự ổn định được tăng lên bằng cách lập kế hoạch ngân sách cho nhiều năm, từ đó cho phép các trường mở rộng giới hạn thời gian của kế hoạch và mở rộng các phương án khả thi để lựa chọn. Linh hoạt tạo ra ổn định khi các qui định tài

chính cho phép trường tích lũy vốn từ các nguồn tư nhân và xây dựng các quỹ có thu nhập hàng năm có thể dự báo được xa hơn trong tương lai. Cuối cùng, sự minh bạch là tâm điểm của việc lập ngân sách và quản lý tài chính và đặc biệt quan trọng trong các tình huống mà tham nhũng làm phương hại đến lĩnh vực đào tạo đại học.

Cơ sở dữ liệu

Không có dữ liệu tốt thì không thể có quyết định tốt. Các trường đại học cần rất nhiều dữ liệu về chất lượng giảng dạy và nghiên cứu, thành tích của sinh viên, tình trạng tài chính... Dữ liệu cũng có vai trò tối quan trọng cho các hệ thống giám sát và quy trách nhiệm, qua đó cho phép nhà trường có được tính tự chủ đồng thời thúc đẩy cạnh tranh và động lực vươn tới các tiêu chuẩn cao hơn.

Đào tạo đại học cần nắm bắt được các tiến bộ về công nghệ thông tin để nâng cao hiệu quả thu thập và phân tích dữ liệu. Với dữ liệu tốt, được tổ chức theo một hệ thống có thể truy cập dễ dàng, các trường đại học sẽ nâng cao hiệu quả quá trình hoạch định chính sách, đảm bảo các quyết định được dựa trên chứng cứ và được đưa ra một cách rõ ràng và dễ hiểu cho bên ngoài.

Bổ nhiệm hay bầu chọn

Việc bầu chọn các lãnh đạo giáo dục và nghiên cứu là phổ biến ở nhiều trường đại học trên khắp thế giới, mặc dù hệ quả của nó là quyền lực lãnh đạo yếu và thiên hướng duy trì tình thế hiện tại. Các lãnh đạo được bổ nhiệm thường ít khi cho phép các chương trình của họ bị ngưng trệ cho dù không có sự đồng thuận và thường ở trong vị thế tốt hơn để có thể ra các quyết định không được nhiều người ủng hộ. Tuy nhiên, họ thiếu sự ủng hộ rộng rãi, từ đó làm giảm vai trò của cơ chế quản trị chung. Tham khảo ý kiến sâu rộng với tất cả các bên liên quan giúp giảm bớt khó khăn này và tăng cường sức mạnh và tính chính đáng của lãnh đạo.

Bổ nhiệm cán bộ giảng dạy và quyết định đê bạt

Chất lượng của cán bộ giảng dạy thường được công nhận là yếu tố quyết định quan trọng nhất của chất lượng nói chung của một trường đại học. Sự bao che, nâng đỡ do thân quen và theo phe cánh là kẻ thù lớn của chất lượng giáo viên. Việc ban thưởng dựa trên thời gian phục vụ thay vì dựa trên chất lượng giảng dạy và nghiên cứu cũng cần phải tránh.

Nhóm công tác muốn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lấy ý kiến của các chuyên gia ngang cấp từ bên ngoài trong việc bổ nhiệm cán bộ giảng dạy và quyết định đê bạt. Việc đánh giá các nghiên cứu của giáo viên bởi người có đủ năng lực ở bên ngoài cho phép đánh giá chất lượng trên cơ sở kỹ thuật thích hợp. Các đánh giá này cũng thường sẽ tránh được các mâu thuẫn về quyền lợi. Việc tham khảo ý kiến chuyên gia ngang cấp cũng thúc đẩy chất lượng xuất bản và sự phân bổ hiệu quả tiền nghiên cứu.

Hệ thống đánh giá bằng chuyên gia ngang cấp đã được phát triển trong các trường đại học nghiên cứu. Các hệ thống tương đương cần được phát triển cho trường đại học ở cấp độ khác. Các trường phải xây dựng các chỉ số rõ ràng để đánh giá chất lượng các mục đích tổ chức của mình. Ví dụ, các cán bộ giảng dạy có thể được đánh giá một cách hệ thống đối với các thành công của họ trong việc giảng dạy hoặc cải thiện các kỹ năng nghề nghiệp. Việc thanh tra thường xuyên do các đại diện của “khách hàng” cũng có thể rất bổ ích.

Đảm bảo việc làm

Đảm bảo việc làm có vai trò quan trọng trong nội bộ các trường đại học. Nó cho phép các cán bộ giảng dạy được tự do hơn trong công tác giảng dạy và nghiên cứu so với trường hợp họ chỉ được tuyển dụng trên cơ sở năm mít. Nó cũng đóng vai trò như một hình thức trả công ngoài lương: nhân tài thích làm công việc ổn định, cho dù họ có thể kiếm được mức lương cao hơn ở nơi khác.

Nhóm Công tác khuyến nghị nên có các hợp đồng tuyển dụng dài hạn, mặc dù không cần phải kéo dài vô hạn. Đánh giá thường kỳ cũng rất quan trọng. Giảng viên có thể bị cho thôi việc nếu chất lượng công tác không đạt tiêu chuẩn.

Tuy nhiên, trong một vài trường hợp, việc bổ nhiệm cán bộ giảng dạy vô thời hạn có thể phù hợp. Hệ thống này, thường được gọi là bổ nhiệm vĩnh viễn (hay vào biên chế), có cả ưu điểm và nhược điểm. Bổ nhiệm vĩnh viễn bị chỉ trích trên cơ sở nó làm suy giảm động cơ công tác tốt của giảng viên, vì hiếm khi việc bổ nhiệm bị hủy bỏ, và nói chung là chỉ xảy ra trong các trường hợp như thiếu trách nhiệm nghiêm trọng, thiếu năng lực, có hành vi đạo đức đáng chê trách hoặc các hoàn cảnh tài chính khẩn cấp. Ngược lại, những ký kiến ủng hộ bổ nhiệm vĩnh viễn được đưa ra trên cơ sở là nó đóng vai trò thúc đẩy tự do giảng dạy và nghiên cứu, cho phép giảng viên theo đuổi các đường hướng nghiên cứu nhiều rủi ro và ít được ủng hộ, mà không sợ bị mất việc. Những người ủng hộ còn cho rằng bổ nhiệm vĩnh viễn và uy tín là sự tưởng thưởng phi tiền tệ, từ đó cho phép các trường đại học cạnh tranh thu hút những người thông minh nhất, sáng tạo nhất và có động lực cao nhất trong xã hội.

Quyết định bổ nhiệm vĩnh viễn phải được tiến hành rất cẩn thận. Các bằng chứng toàn diện, độc lập từ bên ngoài về thành tích nghiên cứu giảng dạy và tiềm năng hứa hẹn cần phải được thu thập và được đánh giá bởi những người có trình độ và khả năng đưa ra những quyết định đó.

Đãi ngộ và trách nhiệm của giảng viên

Nhiều giảng viên có các kỹ năng được đánh giá cao trên thị trường lao động. Điều này cho phép họ tham gia các hoạt động bên ngoài để bổ sung cho nguồn lương thấp. Ở nhiều nơi, giảng viên còn thực hiện giảng dạy ngoài giờ ở nhiều trường khác nhau.

Công việc bên ngoài có thể thúc đẩy sự phát triển nghề nghiệp bằng cách cung cấp nguồn cảm hứng cho nghiên cứu và các tư liệu giảng dạy tốt hơn. Nó cũng giúp cho các trường đại học xây dựng quan hệ với khu vực tư nhân, từ đó dẫn đến các cơ hội việc làm cho sinh viên hoặc cơ hội hợp tác giữa khu vực tư nhân và nhà nước. Tuy nhiên, vẫn có mặt trái của vấn đề. Các hoạt động bên ngoài có thể làm sao lãng công tác và suy giảm sự cam kết đối với nhà trường. Các cán bộ giảng dạy và nghiên cứu trở nên xa cách với sinh viên, đồng nghiệp và các cán bộ điều hành, từ đó làm phương hại đến nền văn hóa của nhà trường. Việc cán bộ giảng dạy đi làm ngoài do đó được coi là một trong những vấn đề nghiêm trọng mà các trường đại học ở các nước đang phát triển phải đối phó.

Giải quyết vấn đề này thường đòi hỏi phải nâng lương, và gần như tất cả các nước đang phát triển sẽ cần phải cải thiện chế độ lương bổng nếu muốn đạt được chất lượng tốt hơn cho hệ thống giáo dục đại học của mình. Chuyển sang một hệ thống bổ nhiệm làm việc toàn thời gian cũng có thể hữu ích, kết hợp với các giới hạn rõ ràng về hoạt động bên ngoài: ví dụ, không quá một ngày trong tuần được dành cho các hoạt động bên ngoài (dù được trả công hay không), và phải có sự chấp thuận trước. Tuy nhiên, các trường cần phải cẩn thận khi áp đặt các giới hạn cho việc công tác tư vấn bên ngoài. Với mức lương thấp hiện nay, đạt ra giới hạn về thời gian làm ngoài sẽ làm cho các cán bộ giảng dạy có năng lực hơn bỏ đi nơi khác.

Chất lượng giảng viên cũng sẽ bị đe dọa nếu chế độ lương bổng được xác định bởi những công thức cứng nhắc không tính đến các cơ hội việc làm bên ngoài – đây là một vấn đề phổ biến ở các trường đại học chuyên ngành và các viện công nghệ. Hệ thống lương phải được linh hoạt ở tất cả các chuyên ngành: phải tính đến thị trường nhân tài.

Hội đồng đánh giá từ bên ngoài và hệ thống công nhận chất lượng

Hội đồng đánh giá từ bên ngoài, bao gồm các chuyên gia trong và ngoài nước, có thể là một công cụ quan trọng để đánh giá chất lượng của nhà trường và đảm bảo một cơ chế thực thi quyền lực có trách nhiệm. Bằng cách tiến hành đánh giá độc lập, hội đồng bên ngoài có thể đưa ra các nhận xét và khuyến nghị khách quan về thành tích của đội ngũ giảng viên và các chương trình giảng dạy so với các tiêu chuẩn thích hợp ở cấp vùng, quốc gia và quốc tế. Chi phí thiết lập hội đồng và mời thành viên có thể rất cao đối với nhiều trường đại học. Do vậy, khu vực nhà nước có thể hỗ trợ về mặt tài chính để thiết lập các hội đồng này cho tất cả các loại trường đại học, kể cả các trường tư và vì mục đích lợi nhuận, để đảm bảo tiêu chuẩn cao trong toàn bộ hệ thống. Thậm chí nếu chỉ có một vài trường đại học hàng đầu sử dụng hội đồng đánh giá từ bên ngoài, cạnh tranh và các mối liên kết giữa các trường đại học sẽ tạo ra những tác động sâu rộng về chất lượng trên toàn hệ thống.

Hệ thống công nhận chất lượng quốc tế (accreditation), thông qua đánh giá của các chuyên gia bên ngoài, cũng giúp thúc đẩy chất lượng của các trường đại học. Về đối nội, công nhận chất lượng quốc tế tạo động cơ duy trì tiêu chuẩn cao trong trường. Về đối ngoại, đây là một thông tin thị trường rất quan trọng để thúc đẩy cạnh tranh. Được “công nhận chất lượng” là một giá trị lớn cho trường đại học để thu hút sinh viên, giảng viên và các nguồn lực khác.

Hiến chương và quy chế của trường đại học

Hiến chương thiết lập cơ sở pháp lý và xác định sứ mệnh của trường đại học. Nó cũng đưa ra các điều lệ chi phối mối quan hệ của trường với chính phủ hay với phía tài trợ tư nhân, và có thể bao gồm một số quy định cụ thể về hoạt động trong nội bộ trường. Có thể nói Hiến chương đặt trường đại học ở vị trí trung tâm và định hướng cho các hoạt động của trường.

Sổ tay quy chế dành cho giảng viên và sinh viên là một công cụ quan trọng để đảm bảo cơ chế quản trị nội bộ tốt. Quy chế phải toàn diện, rõ ràng và cập nhật thường xuyên. Quy chế đối với giảng viên thường có một tuyên bố chung về quyền và nghĩa vụ của giảng viên, sau đó là thông tin chi tiết về hành vi giảng dạy, nghiên cứu, cùng với các hoạt động trong và ngoài nhà trường. Quy chế đối với sinh viên đề ra mục tiêu, điều lệ và yêu cầu của các chương trình đào tạo khác nhau cùng với quyền và trách nhiệm của sinh viên.